

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING CV “X” DI SIDOARJO

Hendri Sanjaya

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
hendrigsf@gmail.com

Fidelis Arastyo Andono, S.E., M.M., Ak.

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
nino.a.andono@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian manajemen terhadap peningkatan keunggulan bersaing di CV “X”. Penelitian ini membahas sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dari sisi *tools of control* yang terdiri dari *action control*, *result control*, *personnel control*, dan *cultural control* berdasarkan Merchant dan Van Der Sterder (2007). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, analisis dokumen dan observasi terhadap aktivitas badan usaha untuk mendapatkan data yang objektif. Objek yang digunakan dalam penelitian berupa badan usaha manufaktur yang bergerak di bidang kosmetik. Penelitian ini berfokus pada divisi produksi karena aktivitas divisi produksi memiliki pengaruh besar terhadap keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Evaluasi atas sistem pengendalian manajemen di divisi produksi dilakukan terhadap tiap faktor yang harus dipenuhi dalam pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa badan usaha sebenarnya sudah memiliki sistem pengendalian manajemen yang diterapkan untuk mencapai strategi keunggulan bersaingnya, namun pengendalian tersebut masih belum berjalan secara efektif sehingga tidak dapat mendukung pencapaian strategi *cost leadership* secara optimal. Untuk mengatasi kelemahan sistem pengendalian yang ada maka dibutuhkan beberapa perbaikan yang sesuai dengan kondisi badan usaha.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, *Tools of Control*, Keunggulan Bersaing, *Cost Leadership*

Abstract – The objective of this research is to evaluate the management control system to increasing competitive advantage in CV “X”. This research discuss the management control system that implied, from point of view of the tools of control consisting of action control, result control, personnel control, and cultural control based on Merchant and Van Der Sterder (2007). This research using qualitative approach, with a method that consist of interview, analysis of documents and observation about the activity of that company to obtain the proper data. The object of this research is cosmetics manufacturing company. This research focused on the production division because the activity of production have a

major influence on competitive advantage of company. Evaluation of management control system in production division performed on each factor that must be fulfilled in the achievements of competitive advantage in company. Findings in research shows that business entity in fact already has management control system which is applied to achieve its competitive advantage, but such control is still not run effectively and therefore cannot support the achievement of cost leadership strategy optimally. To solve that weakness of management control system that existing, it takes some improvement in accordance with the condition of business entity.

Keyword : *Management Control System, Tools of Control, Competitive Advantage, Cost Leadership*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks, perusahaan selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan sekaligus mampu menghadapi persaingan dimasa yang akan datang (Susilowati, 2005; Yosa, 2004; Yurniwati, 2005).

Pertumbuhan perusahaan juga diharapkan oleh semua perusahaan, tidak terkecuali untuk produsen kosmetik. Kosmetika adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penampilan seseorang terutama bagi kaum wanita karena penampilan merupakan refleksi sebuah citra diri. Oleh karena itu, kebutuhan masyarakat terhadap kosmetik maupun produk perawatan dari ke hari ke hari terus meningkat. Peningkatan kebutuhan kosmetik didukung dengan peningkatan jumlah penduduk wanita sebagai konsumen kosmetik yang lebih dominan setiap tahun. Pasar potensial bagi industri kosmetik adalah untuk wanita pada usia produktif yaitu 15-64 tahun (IFT, 2013).

Kebutuhan kosmetik tersebut dapat dimanfaatkan oleh pebisnis karena peluang pasar kosmetik di Indonesia masih sangat besar. Maka dari itu, produsen kosmetik nasional perlu memenuhi kebutuhan konsumen yang terus meningkat. Pertumbuhan volume penjualan kosmetik ditopang oleh peningkatan permintaan dari konsumen. Pertumbuhan penjualan kosmetik juga didorong oleh tren

kenaikan penggunaan kosmetik oleh kaum pria (Barwa, 2013). Persatuan Perusahaan Kosmetika Indonesia (Perkosmi) memperkirakan tahun 2013 penjualan kosmetik dapat tumbuh hingga Rp 11,22 triliun, naik 15% dibanding proyeksi 2012 sebesar Rp 9,76 triliun.

Di tengah persaingan bisnis tersebut, perusahaan memerlukan dukungan suatu sistem pengendalian manajemen dalam kegiatan operasionalnya agar dapat memiliki keunggulan bersaing dibandingkan kompetitornya. Sistem pengendalian manajemen yang sesuai dapat membuat badan usaha menjadi efisien dan fleksibel dalam menghadapi persaingan bisnis. Berdasarkan data-data yang menunjukkan keberhasilan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan-perusahaan tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai pemberdayaan sistem pengendalian manajemen dalam membantu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan agar dapat bersaing dalam persaingan bisnis yang ada.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, penulis menggunakan objek penelitian pada perusahaan yang bergerak di industri kosmetik yaitu CV “X”. Data penelitian diperoleh dengan metode wawancara, analisis dokumen dan observasi langsung terhadap perusahaan. Peneliti ingin memberikan solusi dalam pemberdayaan sistem pengendalian manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada CV “X”.

Dilihat dari implikasinya, maka penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research* karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab hambatan dalam mencapai keunggulan bersaing akibat penerapan sistem pengendalian manajemen yang tidak efektif di dalam CV “X”. Untuk memenuhi tujuan tersebut maka ada pertanyaan yang harus dijawab yang tertuang dalam *main research question*, yaitu “Bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen di CV “X” sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki?”. Untuk menjawab *main research question* di atas, maka penulis menjabarkannya dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Apakah yang menjadi keunggulan bersaing dari CV “X”?

2. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada CV “X” pada saat ini?
3. Bagaimana evaluasi dari sistem pengendalian manajemen yang diterapkan CV “X” saat ini?
4. Bagaimana saran perbaikan atas sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi kelemahan penerapan sistem pengendalian manajemen yang sebelumnya di CV “X”?

PEMBAHASAN

Gambaran Umum CV “X”

CV “X” merupakan badan usaha yang bergerak di bidang industri kosmetik, dimana produk yang dihasilkan dapat dipergunakan semua gender dan semua usia. Untuk dapat bersaing dengan kompetitor lainnya, CV “X” berfokus pada strategi *cost leadership* dimana produk yang dihasilkan tetap inovatif dan berkualitas sesuai kebutuhan konsumen namun juga memiliki harga yang kompetitif dibandingkan produk sejenis lainnya. Ada beberapa alasan terkait keputusan CV “X” dalam menetapkan strategi *cost leadership* untuk menjalankan strategi keunggulan biaya, diantaranya adalah:

1. Tingkat persaingan di industri kosmetik yang semakin tinggi dengan semakin banyaknya jumlah produsen kosmetik berskala besar maupun kecil yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Maka dari itu, produk yang dihasilkan harus dapat bersaing di tiap segmen pasar dengan menekan biaya produksi yang rendah.
2. Terdapatnya karakteristik konsumen yang sensitif terhadap harga sehingga penetapan harga produk perlu dipertimbangkan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen tersebut.

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DIVISI PRODUKSI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING CV “X”

Apabila CV “X” ingin bersaing dengan para kompetitor dalam industri kosmetik, maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yaitu dengan memproduksi produk dengan harga yang murah namun tetap memiliki kualitas

yang baik bagi konsumennya. Untuk dapat memenangkan persaingan dengan menggunakan strategi *cost leadership*, maka berdasarkan teori Porter (1989) dalam David (2007), CV “X” setidaknya harus memperhatikan beberapa faktor penting dalam kegiatan produksinya, yaitu :

1. Efisiensi penggunaan bahan baku yang tinggi
2. Tidak bertoleransi pada *waste*
3. Pengawasan intensif berdasarkan *budget* yang ditetapkan
4. Membawa partisipasi karyawan dalam usaha pengendalian biaya

A. Efisiensi Penggunaan Bahan Baku yang Tinggi

Action Control

Pengawasan atas penggunaan bahan baku dipantau pada saat bahan baku diminta dari gudang dan pada saat akan digunakan dalam proses produksi. Dalam hal permintaan bahan produksi, bahan yang diminta berupa bahan baku dan bahan kemas. Permintaan atas bahan produksi kepada bagian gudang dilakukan saat setiap kali terdapat jadwal produksi dari manajer produksi.

Bagian yang berwenang melakukan permintaan bahan dari gudang adalah kepala bagian produksi atau dapat diwakili oleh tim produksi. Permintaan bahan baku harus dicatat ke dalam buku *order* yang terdapat di depan gudang agar kemudian bahan yang diminta dapat didistribusikan kepada bagian produksi yang membutuhkan. Terkait arus barang, keluar masuknya barang dicatat oleh staf gudang ke dalam kartu stok dan dilakukan *stock opname* untuk tiap tahunnya. *Stock opname* dilakukan sendiri oleh staf gudang tanpa melibatkan bagian internal audit sehingga hasil *stock opname* oleh gudang itu sendiri belum tentu benar dalam mengecek kebenaran jumlah bahan yang digunakan.

Dalam hal pengawasan atas efisiensi penggunaan bahan dalam proses produksi, hal yang harus dipastikan yaitu tim produksi harus mencatat setiap komposisi bahan beserta kadar yang diperlukan ke dalam Catatan Pengolahan *Batch*. Untuk setiap bahan yang akan dimasukkan ke dalam *mixer*, koordinator produksi akan mengawasi bahan yang digunakan agar tertuang secara bersih agar tidak ada yang tersisa pada wadahnya. Namun pengawasan atas penggunaan baku tidak dapat dilakukan secara intensif karena terdapat beberapa mesin yang

digunakan untuk proses produksi yang bertahap dan koordinator juga tidak dapat berfokus karena harus mengawasi beberapa karyawan tim produksi sekaligus. Akibatnya, jumlah hasil produk dapat menjadi tidak sesuai dengan perkiraan produksi karena bahan baku dikeluarkan dengan kurang bersih dari wadahnya. Luputnya pengawasan secara spesifik menyebabkan berkurangnya hasil *output* meskipun jumlah input yang digunakan sudah sesuai dengan takaran.

Result Control

Pada proses produksi yang dilakukan tiap *batch*, jumlah bahan baku yang dibutuhkan akan dicantumkan pada Catatan Pengolahan *Batch*. Untuk memastikan kesesuaian bahan baku yang telah tersedia untuk proses produksi, karyawan produksi juga harus melakukan penimbangan untuk setiap komposisi bahan dan mencatatnya kembali pada Catatan Pengolahan *Batch*. Untuk mengukur efisiensi penggunaan bahan baku yang akan digunakan maka dapat diukur berdasarkan jumlah yang dibutuhkan dengan jumlah bahan yang ditimbang serta membandingkan kesesuaiannya terhadap hasil aktual dari proses produksi.

Cultural Control

Pada CV “X” terdapat misi perusahaan berupa manajemen dengan integritas yang tinggi untuk mencapai visi perusahaan. Misi tersebut dapat terpenuhi dengan adanya *cultural control* berupa adanya batasan secara sosial dan pengaturan fisik seperti penggunaan seragam, namun misi tersebut kurang tercermin dalam hal kedisiplinan penyimpanan barang di area gudang. Staf gudang kurang memperhatikan kerapian dalam meletakkan bahan baku.

Kondisi peletakan bahan baku di dalam pabrik yang kurang tertata dengan rapi dapat menyebabkan kesulitan pengawasan dan perhitungan bahan serta berpotensi mengakibatkan kehilangan barang. Dampaknya pada proses produksi yaitu menghambat pengambilan bahan baku yang mempengaruhi penurunan efisiensi penggunaan bahan baku dan mengganggu kelancaran proses produksi. Kelemahan ini dikarenakan kurangnya fokus atas integritas manajemen dalam menghimbau pelaksanaan misi perusahaan sehingga faktor kedisiplinan terhadap staf gudang dalam melaksanakan tugasnya menjadi menurun.

B. Tidak Bertoleransi pada *Waste*

Action Control

Bentuk pengendalian untuk mengetahui hasil produksi yang menjadi *waste* yaitu kewajiban untuk mencatat jumlah hasil produksi pada Catatan Pengolahan *Batch*. Di dalam catatan tersebut terdapat kolom rekonsiliasi yang mencakup perhitungan hasil produksi secara teoritis produksi dan hasil produksi aktual sehingga hasilnya dapat dibandingkan untuk mengetahui adanya *waste*.

Untuk pengawasan penggunaan bahan baku kemas agar tidak menjadi *waste*, maka tim *quality control* harus mengecek tiap kesesuaian kualitas dan melakukan *checklist* atas setiap kesesuaian prosedur pengecekan yang telah dilakukan. Bahan baku kemas yang digunakan juga harus dicatat jumlah pemakaiannya oleh tim produksi agar dapat diketahui banyaknya jumlah yang diperoleh dari gudang dan jumlah yang digunakan.

Result Control

Bagian PPIC bertugas untuk menjaga persediaan bahan baku tetap optimal sehingga setiap bahan baku yang digunakan akan selalu tersedia. Apabila persediaan bahan baku telah mencapai batas minimal stok, maka PPIC akan melakukan pemesanan kepada bagian pembelian. Batas minimal stok barang ditentukan berdasarkan *trend* penjualan, namun koordinasi antara bagian penjualan jarang dilakukan karena stok minimal ditentukan berdasarkan *judgement* dari bagian PPIC itu sendiri. Akibatnya, optimalisasi pemesanan untuk pembelian bahan baku tersebut masih belum berjalan secara efektif karena berdasarkan observasi penulis, masih terdapat bahan baku kemasan yang akhirnya tidak terpakai sama sekali dan akhirnya menumpuk di gudang.

C. Pengawasan Intensif Berdasarkan *Budget* yang Ditetapkan

Result Control

Pengendalian terhadap *budget* perusahaan ditujukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa rencana kegiatannya dapat terpenuhi sesuai dengan harapan. Di dalam divisi produksi CV “X”, barang produksi yang dihasilkan akan dibandingkan dengan rencana produksi yang ditetapkan sebelumnya. Pada saat

rencana untuk pemenuhan atas pesanan produksi disusun, bagian staf administrasi produksi akan mencatat jumlah perencanaan produksi yang harus dipenuhi. Kemudian untuk hasil produk jadi yang telah dihasilkan dari proses produksi juga akan dimasukkan oleh bagian staf administrasi produksi ke dalam sistem komputer.

File laporan produksi tersebut akan diserahkan oleh manajer produksi kepada direktur dengan menggunakan *flashdisk*. Direktur dapat menjadikan laporan tersebut sebagai dasar evaluasi dan penilaian atas kegiatan produksi yang berjalan tiap minggunya terkait produksi yang dihasilkan terhadap pemenuhan *order* pemasaran. Berdasarkan informasi tersebut maka direktur dapat mengetahui sejauh mana efektivitas pencapaian target dalam kegiatan produksi.

Selama ini, pembelian bahan baku selalu ditangani oleh direktur. Pembelian bahan baku oleh direktur disesuaikan dengan informasi kebutuhan bahan dari bagian PPIC beserta *judgement* dari direktur terhadap faktor pemanfaatan diskon. Dengan tidak adanya informasi yang jelas mengenai pemakaian bahan baku menyebabkan direktur sendiri tidak mengetahui keoptimalan penggunaan bahan baku yang dibeli. Akibatnya, direktur tidak dapat mengevaluasi kebutuhan pembelian secara jelas dan ketika pembelian sudah terjadi ternyata menyebabkan penumpukkan barang yang tidak digunakan sesuai waktu yang diperlukan.

D. Membawa Partisipasi Karyawan dalam Usaha Pengendalian Biaya

Action Control

Terkait dengan peninjauan ulang atas tindakan yang diambil (*preaction reviews*), manajer produksi akan mengadakan rapat kepada bagian produksi tertentu terkait rencana produksi dan komplain yang diterima dari konsumen terkait dengan kualitas produk. Rapat secara informal tersebut dapat diadakan apabila terdapat permasalahan yang *urgent* dan membutuhkan konfirmasi dari beberapa pihak yang berkepentingan saja. Hasil rapat tidak dicatat dalam notulen rapat, tetapi hanya sebuah kesepakatan lisan yang perlu diingat oleh masing-masing peserta rapat. Perkembangan atas hasil rapat yang diadakan juga tidak dibahas dalam rapat lanjutan sehingga rapat yang diadakan terkesan tidak efektif

dan terkesan tidak memberikan kesempatan untuk menanggapi *feedback* atas hasil rapat yang dibahas sebelumnya.

Personnel Control

Untuk karyawan produksi tidak dilakukan *training* secara khusus untuk menambah kemampuan teknis dalam bekerja. Karyawan baru akan di *briefing* dan diawasi pada awal bekerja kemudian belajar secara otodidak dengan rekan kerjanya sehingga kualitas produksi yang dihasilkan pun dapat berbeda dari standar. Perusahaan memang pernah mengundang *trainer* untuk memberikan pelatihan terkait motivasi dan *teamwork*, namun pelatihan tersebut tidak memberikan solusi teknis terkait pengembangan *skill* yang dimiliki oleh karyawan untuk kegiatan produksi.

Cultural Control

Perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan produksi secara spesifik kepada pencapaian tiap individu, namun tidak memberikan penghargaan untuk satu tim kerja dalam bentuk *group based reward*. Akibat dari tidak adanya *group based reward* yaitu menurunkan *mutual monitoring* bagi sesama karyawan dalam hal keefesienan aktivitas produksi karena tiap karyawan akan berfokus terhadap kinerjanya masing-masing.

REKOMENDASI PERBAIKAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN CV “X” DALAM RANGKA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

A. Efisiensi Penggunaan Bahan Baku yang Tinggi

Action Control

Dalam hal aktivitas permintaan bahan, tugas tersebut merupakan tanggungjawab dari kepala bagian produksi. Pengambilan bahan oleh kepala bagian produksi dapat digantikan oleh bagian lainnya, seperti koordinator produksi bahkan tim produksi apabila kepala bagian produksi yang bersangkutan sedang berhalangan atau tidak masuk kerja. Hal tersebut dapat menyebabkan pengambilan bahan yang tidak sesuai karena tidak terdapat otorisasi yang memadai dalam hal penggantian wewenang untuk meminta

bahan. Untuk mengatasi masalah tersebut maka sebaiknya koordinator atau tim produksi yang melakukan pengambilan bahan tersebut harus memiliki otorisasi dari manajer produksi karena manajer produksi juga dapat mengetahui jumlah bahan yang perlu diambil sesuai kapasitas produksi dari jadwal produksi. Pengontrolan tersebut dapat berupa penyertaan dokumen otorisasi yang ditandatangani dari manajer produksi yang harus diserahkan oleh pihak pengganti yang meminta bahan kepada staf gudang.

Staf gudang wajib mencatat aktivitas keluar masuknya barang ke dalam kartu stok berdasarkan dokumen penerimaan barang dan catatan buku *order*. Untuk meningkatkan pengawasan terhadap jumlah bahan yang dimiliki dan jumlah bahan yang telah digunakan, maka staf gudang harus melakukan *opname* secara berkala berdasarkan kartu stok yang dicocokkan dengan jumlah fisik barang.

Selain itu, internal audit pada CV “X” selama ini hanya melakukan pengawasan terhadap kontrol terkait prosedur kerja dalam proses produksi saja, tanpa melakukan pemeriksaan terhadap kondisi dan jumlah barang pada gudang. Maka dari itu, di samping perhitungan oleh staf gudang, staf akuntansi juga perlu turut serta dalam melakukan *opname* untuk memastikan ketepatan jumlah yang dilaporkan oleh staf gudang sehingga dapat mengkalkulasi biaya produksi secara tepat.

Terkait hal efisiensi penggunaan bahan baku dalam proses produksi, koordinator produksi berperan untuk memantau proses produksi terhadap tim produksi pada lini produksi masing-masing. Tim produksi bertugas untuk menggunakan bahan baku dengan optimal dimana setiap bahan baku yang dikeluarkan dari kemasan atau wadahnya harus dipastikan hingga bersih. Beberapa bahan cair memiliki wujud yang kental sehingga apabila dikeluarkan dari drum cairan harus dipastikan benar-benar dikeluarkan hingga bersih agar tidak ada yang tersisa di dalam drum. Dalam prakteknya masih ditemukan bahwa tim produksi ternyata tidak menuangkan produk secara bersih dari tempatnya karena luput dari pengawasan koordinator produksi. Koordinator produksi perlu mengawasi dengan lebih intens dan cermat terhadap setiap aktivitas penuangan bahan baku oleh tim produksi

karena proses penuangan dilakukan hingga lebih dari satu kali dimana produk ruahan akan dituangkan dari *mixer*, *storage tank*, dan mesin *filling*. Pengawasan dari sesama tim produksi pun diperlukan agar setiap produk ruahan yang digunakan tidak tersisa semaksimal mungkin.

Result Control

Untuk memudahkan penentuan jumlah penggunaan bahan produksi maka pada saat pembuatan jadwal produksi, manajer produksi dapat berkoordinasi dengan bagian staf administrasi produksi agar mencatat target jumlah bahan baku yang dibutuhkan pada saat pembuatan jadwal produksi. Pencatatan tersebut dapat memudahkan proses evaluasi mengenai hasil penggunaan baku selama proses produksi.

Cultural Control

Manajemen perusahaan perlu menumbuhkan kesadaran atas sikap disiplin karyawan dalam pemenuhan tanggungjawabnya masing-masing sehingga misi perusahaan yang ingin dipenuhi dapat tercapai. Apabila staf gudang dapat memenuhi tanggungjawabnya untuk mengelola penyimpanan dengan baik maka dapat memudahkan pengambilan barang dan mencegah terjadinya kehilangan barang. Penataan yang baik dapat meningkatkan pergerakan kerja yang lebih optimal dan memudahkan pengambilan barang secara tepat dan cepat sehingga aktivitas produksi menjadi lebih kondusif dan efisien baik dari segi kuantitas penggunaannya dan segi waktu produksi. Manajemen perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk memberikan rak-rak yang bertingkat agar dapat memudahkan staf gudang dalam penyusunan barang yang lebih terorganisir.

B. Tidak Bertoleransi Terhadap *Waste*

Action Control

Staf gudang bahan jadi juga harus ikut melakukan pengawasan hasil produksi dengan mencocokkan jumlah pesanan dalam Surat Permintaan Barang dan Laporan Hasil Produksi. Apabila terdapat kelebihan atau barang

yang tidak sesuai dengan standar produksi, maka staf gudang bahan jadi dapat melaporkannya kepada manajer produksi untuk dilakukan tindak lanjut berupa penelusuran kesalahan dalam proses produksi yang telah berlangsung sehingga dapat diketahui penyebabnya. Penelusuran tersebut juga dapat berguna untuk mengetahui adanya potensi ketidaksesuaian produksi yang berdampak pada aspek produksi lainnya serta dapat menjadi bahan evaluasi untuk proses produksi yang berikutnya.

Manajer produksi harus menekankan kepada kepala bagian proses produksi agar menjalani produksi untuk menghasilkan barang sesuai jumlah yang sudah ditetapkan. Selain itu, koordinator produksi juga perlu mengawasi proses produksi dengan lebih cermat dan melaporkan kelebihan bahan baku yang tidak diperlukan agar dapat menghindari kelebihan produksi yang tidak diperlukan. Kesesuaian prosedur secara *detail* lebih diawasi oleh sesama karyawan tim produksi, apabila karyawan tim produksi lengah atau tidak melakukan prosedur secara tepat maka dapat berdampak pada hasil produksi yang tidak sesuai dari segi jumlah dan kualitas sehingga dapat menjadi *waste*. Selain itu, untuk menghindari adanya produk gagal yang sampai ke tangan konsumen, maka bagian *quality control* perlu melakukan *sampling* dengan cermat, yaitu memperluas unit sampel, terutama saat terjadi peningkatan produksi. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi komplain konsumen di masa mendatang yang mengharuskan pengerjaan ulang atas produk gagal.

Result Control

Untuk mengantisipasi bahan baku yang tidak dapat digunakan, maka sebaiknya bagian PPIC perlu berkoordinasi secara rutin dengan bagian penjualan. Koordinasi yang rutin dan *up-to-date* bertujuan agar dapat diketahui *trend* penjualan yang lebih akurat yang sesuai sehingga dapat dijadikan sebagai dasar pembelian bahan baku yang tidak berlebih sehingga terhindar dari penumpukan bahan di gudang.

Perusahaan memiliki dimensi kerja yang ditargetkan dan harus dipenuhi oleh karyawannya, yaitu berupa pemenuhan kualitas tanpa adanya hasil *waste*. Agar dimensi kerja dapat terpenuhi maka pada CV “X”

diterapkan sistem *reward* dan *punishment* berupa pemberian atau pemotongan bonus dan gaji bagi individu atas setiap pencapaian karyawannya. Hukuman diterapkan bagi individu maupun kelompok tim produksi atas kelalaian yang dilakukan secara bersama-sama yang menyebabkan *waste* dalam kegiatan produksi. Pemberlakuan *reward* dan *punishment* memang diperlukan sebagai bentuk *control* atas hasil kinerja yang diharapkan, namun penulis lebih menyarankan agar manajemen perusahaan dapat menanamkan kesadaran kepada karyawan atas pentingnya pencapaian dimensi kerja tersebut. Manajemen perusahaan perlu memberikan pemahaman bahwa setiap karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan, sehingga apabila setiap kinerja yang dikontribusikan semakin baik, maka karyawan itu juga akan mendapatkan keuntungan bagi dirinya. Poin penting yang harus diperhatikan perusahaan yaitu pihak perusahaan juga harus dapat menunjukkan keseriusan atas komitmen tersebut sehingga dapat memberikan motivasi dan teladan bagi karyawannya.

C. Pengawasan Intensif Berdasarkan *Budget* yang Ditetapkan

Result Control

Direktur pada CV “X” bertindak sebagai bagian yang melakukan pembelian bahan baku karena keterlibatan direktur masih cukup besar untuk aktivitas produksi termasuk mengurus pembelian bahan. Perbandingan atas pemenuhan produksi akan lebih baik apabila ditinjau juga dari seberapa efisien penggunaan bahan baku yang digunakan sehingga direktur CV “X” dapat membandingkan efisiensi penggunaan bahan baku yang telah dibeli. Dengan itu, maka direktur dapat mengetahui dengan lebih akurat pembelian bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi sehingga dapat terhindar dari penumpukan bahan baku yang tidak terpakai sama sekali.

Manajer produksi perlu memperhatikan pencapaian jumlah produksi sesuai dengan kemampuan produktivitas tenaga kerja agar standar produksi dapat ditetapkan secara wajar. Apabila kinerja karyawan tidak maksimal, maka diperlukan penelitian ulang terhadap hambatan kinerja. Untuk kinerja yang tidak optimal akibat keterbatasan kemampuan karyawan, maka

karyawan dapat diberikan pelatihan yang lebih memadai dari manajer produksi atau kepala bagian produksi. Apabila hal itu diterapkan, maka tingkat produktivitas akan menjadi relatif stabil dan manajer produksi dapat menentukan rencana produksi yang lebih terstruktur dalam hal jumlah dan waktu produksi yang lebih akurat. Apabila penetapan rencana produksi akurat maka setiap rencana produksi dapat terpenuhi tepat waktu dengan penggunaan bahan baku yang tepat pula sesuai dengan ketersediaan barang yang ada.

D. Partisipasi Karyawan dalam Usaha Mengendalikan Biaya

Action Control

Agar tujuan rapat dapat tercapai dengan efektif, sebaiknya setiap hasil rapat yang disepakati tersebut dicatat ke dalam notulen rapat yang ditandatangani seluruh peserta rapat yang hadir. Tiap kepala bagian proses produksi dan manajer lainnya perlu memberikan laporan perkembangan terkait tujuan yang ingin dicapai dalam hasil rapat tersebut dan manajer produksi pun patut ikut serta dalam memantau perkembangan hasil rapat tersebut.

Personnel Control

Di CV “X” terdapat standar kinerja yang harus dicapai oleh tim produksi dalam menghasilkan tiap unit produksi. Di dalam praktek produksi, kinerja tiap tim produksi masih cenderung berbeda tiap satu sama lain. Hal ini tampak dari terdapatnya tim produksi yang dikenakan pengurangan bonus akibat pencapaian kinerja yang tidak maksimal atau kelalaian kerja. Untuk memperbaiki kemampuan teknis karyawan dalam berproduksi, manajemen produksi perlu memberikan arahan dan pelatihan kepada karyawan terkait teknis produksi sehingga kinerja produksi tim produksi juga dapat lebih meningkat sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Pelatihan juga perlu diberikan kepada bagian lainnya agar dapat memenuhi tugasnya dengan benar. Bagian *quality control* harus dilatih agar lebih cermat dalam memeriksa kualitas barang produksi dengan memperluas

sampling yang cukup, baik saat proses produksi sehingga dapat dipastikan dapat menghindari ketidakefisienan akibat bahan baku yang cacat dan dapat dihasilkan produk jadi sesuai standar yang telah ditetapkan. Bagian penyimpanan barang pun juga harus dilatih agar lebih cermat dalam hal menangani arus keluar masuk barang yang sesuai dengan prosedur agar terhindar dari kehilangan barang dengan cara pencatatan arus barang yang memadai dan pengecekan barang yang cermat.

Cultural Control

Manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan pemberian *group based reward* agar dapat meningkatkan motivasi kerja secara kelompok sehingga tiap karyawan dalam satu tim kerja dapat bersama-sama untuk fokus mencapai standar kinerja produksi. Selain itu *group based reward* juga dapat meningkatkan *mutual monitoring* bagi sesama karyawan dalam berfokus untuk mencapai kinerja kelompok yang memuaskan karena karyawan dapat saling memotivasi rekannya demi pencapaian kolektif secara bersama-sama.

KESIMPULAN

Berbagai bentuk sistem pengendalian manajemen telah diterapkan pada CV “X” untuk membantu perusahaan dalam melaksanakan strateginya. Namun, sistem pengendalian manajemen yang diterapkan masih belum sepenuhnya efektif sehingga strategi perusahaan masih belum dapat terlaksana dengan optimal. Dengan adanya pemberdayaan sistem pengendalian manajemen yang sesuai, maka permasalahan yang dialami CV “X” dapat diatasi dengan efektif sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang lebih baik. Untuk mewujudkan fungsi pengendalian membutuhkan komitmen dari manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijakan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan juga dapat diterima oleh karyawannya. Sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat membantu CV “X” dalam mencapai keunggulan bersaingnya. Maka dari itu, untuk mencapai keunggulan bersaing *cost leadership* CV “X”, maka perusahaan harus dapat berfokus pada faktor-faktor penting sebagai syarat untuk dapat mencapai *cost leadership*, yaitu efisiensi penggunaan bahan baku yang tinggi,

tidak bertoleransi pada *waste*, pengawasan intensif berdasarkan *budget* yang ditetapkan dan membawa partisipasi karyawan dalam usaha pengendalian biaya. Setiap faktor-faktor penting tersebut memang telah diawasi dengan pengendalian manajemen yang ada sebelumnya namun masih belum secara efektif sehingga diperlukan perbaikan-perbaikan yang sesuai sasaran dengan menerapkan berbagai bentuk pengendalian yang memadai.

Rekomendasi atas perbaikan sistem pengendalian manajemen yang sesuai pada CV “X” berupaya untuk meminimalkan berbagai hambatan kerja dalam mencapai menjalankan strategi keunggulan bersaing perusahaan. Untuk jangka ke depan, CV “X” dapat mengantisipasi kelemahan-kelemahan sistem pengendalian manajemen yang dapat berpotensi merugikan perusahaan serta menghambat laju perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2007. **Management Control System**. 12th edition. New York : McGraw – Hill.
- David, Fred R. **Strategic Management: Concept and Case**. 2007. 11th edition. Prentice Hall : UK.
- Efferin, Sudjoko dan Bonnie Soeherman. 2010. **Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen, Filosofi dan Aplikasi**. Gramedia: Jakarta.
- Efferin, S., S.H. Darmadji, dan Yuliawati Tan. 2008. **Metode Penelitian Akuntansi**. Graha Ilmu. Indonesia, Sby.
- IFT. 2011 **.Mustika Ratu and Martina Berto Gives 30% Dividend (Online)**. Tersedia: [http://en.indonesiainancetoday.com/read/3081/ Mustika-Ratu-and-Martina-Berto-Gives-30-Dividend](http://en.indonesiainancetoday.com/read/3081/Mustika-Ratu-and-Martina-Berto-Gives-30-Dividend), (diakses 23 mei 2013).
- Langfield, Kim (1997). **Management Control Systems and Strategy : A Critical Review**. Pergamon Press plc. Vol.22, No. 2, pp. 207-232.
- Manopol, Yuyun dan Banirestu, Herning. **Perjuangan Tak Kenal Lelah yang Berbuah Manis (Online)**. Tersedia : <http://202.59.162.82/cetak.php?cid=1&id=9813&url=http%3A%2F%2F202.59.162.82%2Fswamajalah%2Fpraktik%2Fdetails.php%3Fcid%3D1%26id%3D9813>, (diakses pada 26 Mei 2013).

- Merchant, K.A, and W.A. Van der Sterde. 2007. **Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2nd edition. Pretince Hall : UK.
- Monalisa.2011. **Pasar Kosmetik Indonesia 2012 Diperkirakan Rp 12,2 Triliun (Online)**. Tersedia : <http://www.indonesiainancetoday.com/read/16014/Pasar-Kosmetik-Indonesia-2012-Diperkirakan-Rp-122-Triliun> ,(diakses 23 mei 2013).
- Nilsson, Fredrik and Birger Rapp. 1999. **Implementing Business Unit Strategies : The Role of Management Control Systems**. Pergamon Press plc. pp 65-88.
- Porter, Michael, E. (1994). **Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Simons, Robert (1990). **The Role Of Management Control Systems In Creating Competitive Advantage : New Perspectives**. Pergamon Press plc 15 : 127-143.
- Soelaeman, Henni .**Nilai-nilai Mengalir Sampai Jauh (Online)**. Tersedia : <http://202.59.162.82/cetak.php?cid=1&id=6580&url=http%3A%2F%2F202.59.162.82%2Fswamajalah%2Ftren%2Fdetails.php%3Fcid%3D1%26id%3D6580>, (diakses pada 26 Mei 2013)